

nungen zurück, um besondere Leistungen zu honorieren, haben aber dahingehend kein explizites System eingeführt.

Hinsichtlich der Wirkung dieser Maßnahmen auf die Motivation der Auszubildenden herrscht unter den befragten Auszubildenden und Lehrlingen die gleiche Meinung vor: Finanzielle Anreize haben einen Einfluss auf die Motivation und können bspw. einen Anlass darstellen, die Schulnoten zu verbessern. Sie sind aber keinesfalls der wichtigste oder entscheidende Faktor für die Lern- und Leistungsbereitschaft der Lehrlinge und weniger bedeutend als etwa Lob und Anerkennung oder das Wissen um die gute Qualität der Ausbildung, den damit verbundenen späteren Chancen am Arbeitsmarkt, aber auch Aufstiegs- bzw. Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Beschäftigungsbetrieb (sh. dazu auch Punkt IV.7.1).

„Also die, die einen Einser haben, die wollen sowieso den Einser behalten, die sind sowieso motiviert. Aber zwischen Zwei und Drei machen die Lehrlinge nicht den Unterschied. Dass ein Vierer schlecht ist, das wissen sie, den versuchen sie sowieso auszubessern, aber es war ihnen bis jetzt egal, ob es ein Dreier ist. Aber jetzt wissen sie, bei einem Dreier kriege ich nichts, und versuchen wirklich da noch einmal zu einer Prüfung anzutreten oder ein Referat zu halten.“ (FB6/Leiterin der Personalabteilung/S.3)

„Finanzielle Anreize haben meiner Erfahrung nach nicht so eine stark motivierende Wirkung wie Anerkennung.“ (FB1/Geschäftsführer/S.4)

„Also das wegen dem Geldbonus, das ist jetzt nicht wirklich eine Motivation. Deshalb tu ich jetzt nicht mehr für die Schule. Ich versuch schon immer ausgezeichnet rauszukommen, auch ohne Geld. Mehr Geld in der Tasche zu haben ist gut, aber deswegen mach ich das nicht. Bei mir war es so, dass ich zum Halbjahreszeugnis ein paar Zweier hatte. Und mir hat der Chef gesagt, gutes Zeugnis, aber ich weiß, du kannst mehr. Er hat mir also nicht gesagt, dass ich mehr lernen soll, nur dass er weiß, dass ich mehr kann. Und das hat in mir viel in Bewegung gesetzt. Ich kenn mein Zeugnis noch nicht, aber ich hoffe schon auf einen ausgezeichneten Erfolg, bis jetzt weiß ich von keinem Zweier im Zeugnis.“ (FB4/Lehrling2/S.4)

„Das Geld ist nicht wirklich das, was mich motiviert. Mir geht's vielmehr um die Ausbildung. Ich mein, es ist so bei diesem Job: umso mehr man kann, umso mehr wert ist man. Wenn man vieles kann, halt mehr als alle anderen, dann wird man auch dementsprechend gelobt und bezahlt. Man wird auch vielleicht befördert und auch geschätzt.“ (FB4/Lehrling1/S.4)

„Ich hab zum Beispiel die Gesellenprüfung geschafft mit ausgezeichnetem Erfolg und da hab ich dann schon eine Prämie bekommen. Ich war schon stolz, dass ich sie mit ausgezeichnetem Erfolg gemacht hab. Da ist von jedem ein Lob gekommen. Mit jedem die Hand geschüttelt, gratuliert. Das war ein sehr gutes Gefühl.“ (FB9/ehemaliger Lehrling/S.4)

V.8.2 Zusatzangebote

Zu den in den Betrieben der Auswahl eingesetzten nicht-monetären Anreizen bzw. motivierenden Zusatzangeboten zählen u.a. Auslandsaufenthalte oder die Teilnahme an Lehrlingswettbewerben. In einem Unternehmen (FB5) verbringen die Lehrlinge im letzten Lehrjahr eine Woche im Land des Konzernhauptstandorts, um einen breiteren Überblick über das Unternehmen und die möglichen weiteren Betätigungsfelder zu gewinnen. Ein anderes Unternehmen (FB6) bietet jedes Jahr einem Lehrling im zweiten Lehrjahr mit besonders guten Leistungen die Möglichkeit eines Auslandspraktikums mit einer Dauer von drei bis fünf Wochen.⁹ Auch einer der kleineren Betriebe (FB10) hat bereits Erfahrungen mit Austauschprogrammen gesammelt. Wie die Lehrlinge diese Programme annehmen und welche Erfahrungen sie dabei machen, hängt allerdings sehr stark von ihrer individuellen Persönlichkeit und vom Zielbetrieb und der Betreuung im Ausland ab. Die beiden interviewten Lehrlinge, die an Austauschprogrammen teilgenommen haben, be-

⁹ Dieses Auslandspraktikum wurde bislang über ein vom Internationalen Verein zur Förderung von Fachkräften (IFA) abgewickelter Leonardo da Vinci-Projekt unterstützt, in dessen Rahmen Lehrlinge Erfahrungen in einem ausländischen Betrieb sammeln können.

richten von sehr unterschiedlichen Erlebnissen, stimmen aber darin überein, dass sie dabei wertvolle Erfahrungen sammeln konnten.

*„Da hab ich auch gesehen, wie läuft es in einem Hotel, wie läuft es in einer Großküche. Da hab ich auch dreimal Spätdienst gehabt bis Mitternacht und dann gleich wieder um 7 auf. Das war schon anders, und die Erfahrung war es mir auch wirklich wert.“
(FB6/Lehrling3/S.3)*

„Ich war in Helsinki und hab im Rathaus gearbeitet. Ich glaub, es war genau das Gegenteil von meinem Kollegen. Alle haben gesagt: es ist so stressig, es ist so stressig. Aber im Vergleich zu da war es überhaupt nicht stressig, mehr als ob es Urlaub gewesen wäre. Und ich hab auch viel mitbekommen, auch manchmal am Abend gearbeitet. Zum Beispiel zwei Präsidenten waren da, und da haben wir viel mithelfen dürfen mit den ganzen Buffets, dem Aufbauen und so. Das fand ich schon interessant.“ (FB6/Lehrling2/S.3)

Auch für die Teilnahme an Wettbewerben gilt, dass der Umgang damit wesentlich von der Persönlichkeit der Lehrlinge abhängt.

*„Wir bieten das an, wir haben auch bei diesen Lehrlingswettbewerben die Teilnahme immer wieder unseren Lehrlingen angeboten, und wer es annimmt, wird da auch unterstützt hinsichtlich Üben und so. Aber wer kein Interesse hat, wird nicht gezwungen. Es macht ja keinen Sinn. Manche wollen sich einer solchen Wettbewerbssituation halt nicht so gern stellen.“
(FB10/Geschäftsführer/S.3)*

Die Erfahrungen eines Betriebs der Auswahl, der die Teilnahme an Wettbewerben aktiv fördert, zeigen dagegen das große Motivationspotenzial und den starken Leistungsanreiz für die Lehrlinge auf – und dies sowohl für Auszubildende als auch für die AusbilderInnen.

„Das ist ein internationaler Kochwettbewerb für eine der berühmtesten Kochzeitschriften von Europa. Da durften ich und mein Bruder kochen. Und das war für uns eine Ehre, weil dort kommen die meisten gar nicht rein. (...) Ich und mein Bruder waren dann dort auf uns alleine gestellt, mussten vor ein paar Hundert Zuschauern kochen, mit Kameras und Bildschirmen überall. Und in der Jury waren berühmte Köche, sogar Fernsehköche. Das war für mich wirklich der Höhepunkt, seit ich hier bin.“ (FB6/Lehrlinge/S.5)

„Die (Betriebsleiter) sagen, es ist ganz einfach schön, jungen Menschen etwas beizubringen, wenn da was zurückkommt, wenn man sieht, welche Fortschritte die machen, bei welchen Wettbewerben die mitmachen (...) und sie darauf vorzubereiten. Wir waren ja da bei den ‚Rookies of the Year‘, wir waren bei den Staatsmeisterschaften für ausgelernte Lehrlinge dabei. Und da ist es natürlich toll zu sehen: was gibt es, wie ist der Standard überhaupt, wie kann ich meinen Lehrling darauf vorbereiten. Dann muss ich mich selber auch wieder ein bisschen in die Materie einlesen, weil da wird man dann plötzlich mit Fusionsküche konfrontiert. (...) und das ist dann ansteckend und eine Herausforderung.“ (FB6/Leiterin der Personalabteilung/S.1)

Ein weiteres wichtiges Zusatzangebot in der Lehrausbildung stellen Zertifizierungen dar, die die Jugendlichen während ihrer Ausbildung erwerben können und die die Breite ihrer Ausbildung und die späteren Beschäftigungsmöglichkeiten vergrößern.

*„Schweißen zum Beispiel. Man kann sich freiwillig melden. Wenn es einen wirklich interessiert, dann kann man mit dem Chef reden, ob man eine Schweißausbildung machen kann.“
(FB4/Lehrling3/S.3)*

V.8.3 Materielle Bedingungen der Lehrausbildung

Tendenziell gilt, dass motivationsfördernde Maßnahmen, die mit größerem finanziellen und organisatorischen Aufwand verbunden sind, eher durch die größeren Unternehmen der Auswahl erfolgen, während in den kleineren Betrieben die Möglichkeiten stärker in einer besonders individuellen Begleitung der Lehrlinge und intensiverer Teambindung liegen. Für Unternehmen aller Größen und Branchen aber gilt gleichermaßen, dass die Identifikation des Lehrlings mit dem Betrieb positiv auf die Motivation der Lehrlinge wirkt. Die Grundlagen für eine solche